LA BOÎTE À OUTILS

du Chef de projet

Avec 6 vidéos d'approfondissement

Jérôme **MAES**
François **DEBOIS**

DUNOD

Nous remercions l'ensemble de nos clients, qui ont alimenté cette Boîte à Outils par leur exigence de simplicité et d'opérationnel dans la mise en œuvre de leurs projets.

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

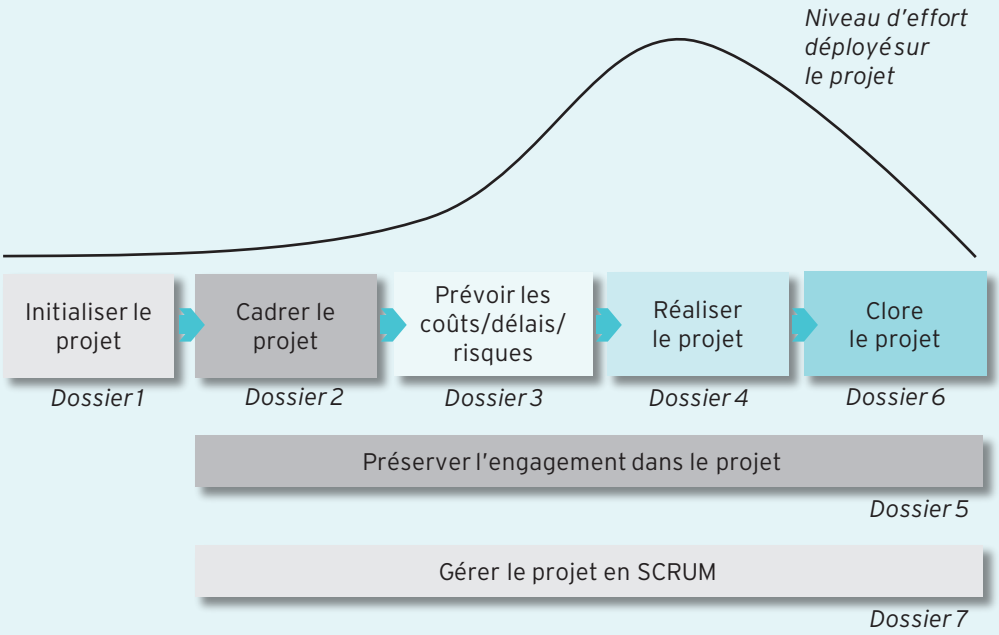
DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-055527-7
ScrumAlliance et PRINCE2 sont des marques déposées.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Le cycle du management de projet est modélisable en un ensemble de processus, qui se jouent en parallèle, qui ont leur logique propre, mais qui ont aussi des interactions fortes entre eux.



À vous de jouer, désormais ! Pourquoi avez-vous cet ouvrage entre vos mains, combien de temps et d'énergie allez-vous consacrer à sa lecture ? Quels sont les risques qui pourraient impacter la mise en œuvre des outils dans votre environnement ? Les réponses à ces questions vous appartiennent, c'est votre projet, et vous en êtes le chef !

Sommaire

Avant-propos 3

Dossier 1 Initialiser le projet 8

Outil 1 Le cycle de vie d'un projet 10
Outil 2 La fiche projet 14
Outil 3 Le cahier des charges 16
Outil 4 La lettre de mission du chef de projet 18
Outil 5 Estimation de la charge de travail du chef de projet 20
Outil 6 Les compétences attendues du chef de projet 22
Outil 7 Le jalon de projet 24
Outil 8 Le diagramme de Kano 28
Outil 9 La relation avec le commanditaire (avec vidéo) 30
Outil 10 Le cas d'affaire 32
Outil 11 La rentabilité du projet 34

Dossier 2 Cadrer le projet 36

Outil 12 Le plan de management de projet 38
Outil 13 L'organigramme des tâches 40
Outil 14 L'organigramme des ressources 44
Outil 15 La matrice de responsabilité 46
Outil 16 L'organisation en cercles 48
Outil 17 La demande de ressources au métier 50
Outil 18 L'entretien de délégation de tâche (avec vidéo) 52
Outil 19 La fiche de tâche 54
Outil 20 La réunion de lancement du projet 56
Outil 21 Les tolérances 58

Dossier 3 Prévoir les coûts/délais/risques 60

Outil 22 Le diagramme de flux des produits 62
Outil 23 Le tableau des antécédences 64
Outil 24 Le diagramme d'enchaînement des activités 68
Outil 25 Le diagramme de Gantt 72
Outil 26 L'histogramme des ressources 74
Outil 27 Le diagramme temps-temps 78
Outil 28 Méthodes d'estimation de coûts 80
Outil 29 Le budget du projet 82
Outil 30 La provision dans un projet 84
Outil 31 La check-list des risques 86
Outil 32 Le registre des risques 88
Outil 33 La fiche de risque 90
Outil 34 Le plan de communication du projet (avec vidéo) 92
Outil 35 Les précautions juridiques 94
Outil 36 Le tableau de comparaison des offres reçues 96

Dossier 4 Réaliser le projet 98
Outil 37 Plan type d'un rapport d'avancement 100
Outil 38 Le tableau de maîtrise des livrables 102
Outil 39 Le tableau des hypothèses prises 104
Outil 40 Le diagramme de Gantt avec avancement 106
Outil 41 L'avancement physique 108
Outil 42 La valeur acquise 112
Outil 43 Le concept d'IPC et d'IPD 116
Outil 44 Le tableau de bord du projet 118
Outil 45 Le processus de maîtrise des modifications 120
Outil 46 La demande de modification 124
Outil 47 Le tableau de maîtrise des heures passées 126
Outil 48 Le tableau de maîtrise des achats 128
Outil 49 La fiche action risque 130
Outil 50 La matrice des risques 132

Dossier 5 Préserver l'engagement 134
Outil 51 La motivation des équipiers du projet (avec vidéo) 136
Outil 52 Les 4 styles de management 138
Outil 53 La gestion des désaccords 140
Outil 54 La négociation 142
Outil 55 La réunion d'avancement de projet (avec vidéo) 144
Outil 56 Le comité de pilotage 148
Outil 57 La réunion de résolution de problème 150
Outil 58 Le management à distance (avec vidéo) 152
Outil 59 La matrice attitude-influence 154
Outil 60 Le plan d'action de conduite du changement 156

Dossier 6 Clore le projet 158
Outil 61 Le rapport de clôture de projet 160
Outil 62 La liste de contrôle de clôture de projet 162
Outil 63 La réunion de clôture 164

Dossier 7 La méthode Scrum 166
Outil 64 La fiche de mission du *product owner* 168
Outil 65 La fiche de mission du *Scrum master* 170
Outil 66 Le processus Scrum 172
Outil 67 Le *product backlog* 174
Outil 68 *User Story* 176
Outil 69 La planification de la *release* 178
Outil 70 Le planning poker 180
Outil 71 La réunion de planification de *sprint* 182
Outil 72 La mêlée quotidienne 184
Outil 73 La revue de *sprint* 186
Outil 74 Le *burndown chart* de *sprint* 188
Outil 75 La rétrospective de *sprint* 190

La Boîte à outils, mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER 1

INITIALISER LE PROJET

Quand commence un projet ?

Il n'existe pas de règle incontournable pour définir ce qui provoque le démarrage du projet. Par contre, il est admis qu'un projet ne doit pas démarrer de manière floue et qu'il est nécessaire de créer un acte de naissance du projet. Cet acte de naissance est généralement appelé la fiche projet. Certaines organisations choisissent de faire démarrer le projet lors de l'établissement de la lettre de mission du chef de projet. Ces deux positions sont pertinentes, et elles marquent toutes les deux la nécessité de l'engagement fort d'un décideur interne, appelé dans cet ouvrage le commanditaire.
Cet acteur influent, relais du projet dans l'organisation, facilite le déroulement du projet au quotidien, en apportant un soutien, en faisant profiter le projet de ses relations, et en garantissant l'alignement permanent du projet sur les objectifs de l'organisation (c'est pourquoi on l'appelle parfois également le « sponsor » du projet).
L'obtention de l'engagement du commanditaire s'obtient par la clarification des enjeux du projet et des objectifs à atteindre, et par une première évaluation de son retour sur investissement.

Initialiser le projet → Cadrer le projet → Prévoir les coûts/délais/risques → Réaliser le projet → Clore le projet

Préserver l'engagement dans le projet

Comment s'enchaînent les outils de l'initialisation ?

Le commanditaire du projet est finalement le premier acteur à apparaître dans le cycle du projet. Il va établir ou faire établir une fiche de projet, et nommer ou faire nommer un chef de projet.

- 8 -

DOSSIER 1

La lettre de mission du chef de projet formalise sa nomination et lui donne la légitimité indispensable pour fonctionner au sein de l'organisation.
Le chef de projet est conscient de ses responsabilités et possède une grande partie des compétences attendues décrites au sein de son organisation. Sa première mission est de réaliser le cahier des charges du projet, qui est un approfondissement de la fiche projet. En plus de cette formalisation, le diagramme de Kano permet de typer et de hiérarchiser les enjeux et les besoins à satisfaire.
Le chef de projet définit à ce stade une stratégie de réalisation du projet, en identifiant les phases de ce dernier (son cycle de vie) et les différents moments de validation (ses jalons).
Il mobilise les acteurs essentiels à ce titre, et prépare la réunion de lancement du projet, qui se réalise généralement une fois le cahier des charges validé.

LES OUTILS

1 Le cycle de vie d'un projet 10
2 La fiche projet 14
3 Le cahier des charges 16
4 La lettre de mission du chef de projet 18
5 Estimation de la charge de travail du chef de projet 20
6 Les compétences attendues du chef de projet 22
7 Le jalonnement projet 24
8 Le diagramme de Kano 28
9 La relation avec le commanditaire 30
10 Le cas d'affaire 32
11 La rentabilité du projet 34

- 9 -

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

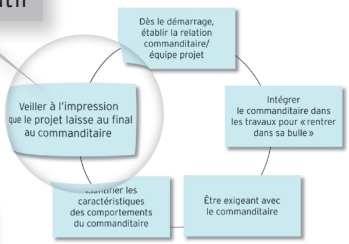
Un approfondissement pour être plus opérationnel

Un cas pratique commenté

OUTIL 9

La relation avec le commanditaire

RÈGLES DE LA RELATION AVEC LE COMMANDITAIRE


Dès le démarrage, établir la relation commanditaire/ équipe projet
Intégrer le commanditaire dans les travaux pour « rentrer dans sa bulle »
Être exigeant avec le commanditaire
Identifier les caractéristiques des comportements du commanditaire
Veiller à l'impression que le projet laisse au final au commanditaire

En résumé

Le commanditaire est le donneur d'ordre du projet.

Le chef de projet doit lui accorder une attention particulière sur 4 dimensions :

- établissement et maintien d'une relation de travail étroite, pouvant aller jusqu'à la coproduction sur le projet, et imposant une connaissance la plus précise possible de la personne ;
- utilisation de ses leviers de pouvoir pour gagner du temps ou de l'énergie ;
- implication dans les actions de validation ;
- communication vers le commanditaire et vers l'organisation, pour s'assurer de la convergence des travaux vers l'objectif réel de l'organisation, et pour valoriser le commanditaire.

Le chef de projet doit avoir en permanence l'objectif de se faire du commanditaire un allié.

Insight

The project owner gives the orders for the project.

The project manager must grant him detailed attention on 4 fronts:

- *establishment and maintenance of a close working relationship, which can go as far as the co-construction on the project and possess the most precise knowledge possible of the person;*
- *utilization of executive power to save time and energy;*
- *involvement in the validation acts;*
- *communication with the project owner and the organization, to ensure the convergence of the work towards the actual objective of the organization and validate the project owner.*

Having the project owner as an ally should be a constant objective of the project manager.

Transmettre la vision du commanditaire à l'équipe projet

OUTIL 9

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Établir la relation projet/commanditaire et maintenir cette relation.

Assister le commanditaire dans l'élaboration du besoin et dans la validation des résultats.

Contribuer positivement à l'image du commanditaire dans l'organisation.

Garantir l'alignement du projet sur les objectifs du commanditaire.

Obtenir du soutien lorsque c'est nécessaire.

Contexte

Le commanditaire est le client. Il est à l'origine du projet. Le chef de projet est nommé postérieurement à l'apparition du commanditaire dans le paysage du projet. Il doit donc réussir à créer la relation, telle qu'il le souhaite, pour gagner en efficacité sur le projet. Il est bien de son ressort de « reprendre la main » sur le projet, et donc de conduire la relation avec le commanditaire, sans se laisser conduire. Il lui est cependant nécessaire de continuer de l'écouter, de prendre en compte ses recommandations et ses besoins. C'est cet équilibre que les règles aident à établir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Dès le démarrage, établir la relation commanditaire/équipe projet :
– intégrer le commanditaire dans le trombinoscope du projet, annuaire du projet ;
– définir les modes de fonctionnement, les rôles et responsabilités de chacun.

› Intégrer le commanditaire dans les travaux pour « rentrer dans sa bulle » :
– définir des temps de rencontre physique avec le commanditaire ;
– co-construire avec le commanditaire : l'aider à formaliser et à hiérarchiser son besoin ;
– faire réagir le commanditaire sur des exemples de solution.

› Être exigeant avec le commanditaire. Oser lui demander de :
– hiérarchiser ses demandes ;
– informer le chef de projet de toutes les décisions et orientations prises ;
– s'impliquer dans la réunion de lancement du projet ;
– faire du « lobbying » en faveur du projet lorsque c'est nécessaire.

› Identifier les caractéristiques de comportements du commanditaire.

› Identifier et nourrir ses préférences pour servir le projet, être valorisé et flatté par le projet, être surpris par le projet, disposer d'un résultat pratique, préserver la dimension financière, valoriser l'image de marque de l'entreprise.

› Veiller à l'impression que le projet laisse au final au commanditaire :
– le bon niveau d'originalité et d'innovation ;
– le sentiment partagé au sein de l'organisation que le déroulement a été harmonieux et efficace.

On ne choisit pas son commanditaire, c'est lui qui choisit le chef de projet.

Méthodologie et conseils

La mise en œuvre de ces règles relève autant d'outils et méthodes que du comportement approprié du chef de projet. Un chef de projet débutant, de même qu'un chef de projet très technique pourra rencontrer des difficultés dans la mise en pratique de ces règles. ■

Avantages

- La formalisation de ces règles invite à considérer le commanditaire sous toutes ses facettes : donneur d'ordre donc décideur, mais aussi acteur contributeur, et acteur influent.

Précautions à prendre

- Le niveau d'exigences que le chef de projet souhaite mettre en place dans la relation (fréquence des rencontres, précisions des informations à échanger) doit être compatible avec ce que le commanditaire est prêt à supporter, sur la durée du projet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 41

L'avancement physique

Comment être plus efficace ?

Il existe 6 méthodes d'évaluation de l'avancement physique.

Méthode 1 – La méthode du tout ou rien

Si la tâche est terminée, l'avancement physique est à 100 %, sinon, il est à 0 %.
Cette méthode convient pour les tâches de petit volume de charge, sur des durées courtes.

Méthode 2 – La méthode 0/50/100

Si la tâche est terminée, l'avancement physique est à 100 %. Si elle est commencée, il est à 50 %. Si elle n'est pas commencée, il est à 0 %.

Méthode 3 – Le dire d'expert

Dans cette méthode, le responsable de la tâche est supposé suffisamment expérimenté, à la fois pour les travaux qu'il exécute ou fait exécuter, et sur l'art d'évaluer l'avancement physique. Il annonce l'avancement physique directement sous la forme d'un [illegible]

Méthode à unité d'œuvre

Le résultat final se mesure grâce à une unité d'œuvre physique et mesurable (nombre de cloisons, le creusement de tranchées, etc.).
L'avancement physique est effectivement déterminé en mesurant sur le terrain les résultats, avec l'unité d'œuvre définie :

$$\text{Avancement physique} = \frac{\text{Nombre d'unités d'oeuvre effectivement réalisées}}{\text{Nombre total d'unités d'œuvre à réaliser}}$$

C'est finalement l'application de la définition de l'avancement physique.

Méthode 5 – La méthode du reste à faire

Dans cette méthode, ce n'est pas le résultat réellement produit que l'on mesure. Le principe clé est de régulièrement réévaluer la quantité de charge de travail qu'il reste à faire pour terminer la tâche. Cette réévaluation s'appelle le « reste à faire ».

$$\text{Avancement physique} = \frac{\text{Quantité de charge « faite »}}{\text{Quantité de charge « faite » + Reste à faire}}$$

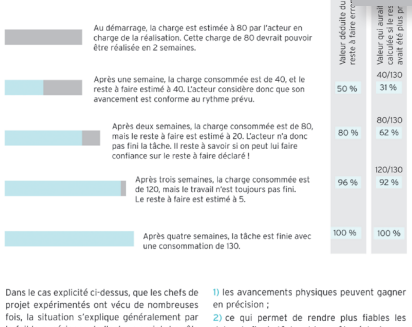
Dans cette méthode, il s'agit bien de charge de travail et non pas, comme la définition de l'avancement physique le stipule, de résultat attendu.

La méthode 6 – le jalonnement du travail

Lorsqu'aucune des méthodes précédentes n'est accessible, il est alors possible de procéder à un jalonnement intermédiaire des travaux considérés, et d'associer les jalons à des pourcentages d'avancement conventionnels, issus de l'expérience.

OUTIL 41

CAS de Dérive sur une tâche de programmation d'une fonction d'impression pour un logiciel de paie


Valeur déclarée du reste à faire en fin...
Valeur qui aurait été calculée si le reste avait été plus pr...
Au démarrage, la charge est estimée à 80 par l'acteur en charge de la réalisation. Cette charge de 80 devrait pouvoir être réalisée en 2 semaines.
40/130
Après une semaine, la charge consommée est de 40, et le reste à faire estimé à 40. L'acteur considère donc que son avancement est conforme au rythme prévu.
50 %
31 %
Après deux semaines, la charge consommée est de 80, mais le reste à faire est estimé à 20. L'acteur n'a donc pas fini la tâche. Il reste à savoir si on peut lui faire confiance sur le reste à faire déclaré !
80/130
80 %
62 %
Après trois semaines, la charge consommée est de 120, mais le travail n'est toujours pas fini. Le reste à faire est estimé à 5.
120/130
96 %
92 %
Après quatre semaines, la tâche est finie avec une consommation de 130.
100 %
100 %

Dans le cas explicité ci-dessus, que les chefs de projet expérimentés ont vécu de nombreuses fois, la situation s'explique généralement par la faible expérience de l'acteur projet. Le rôle du chef de projet est alors de faire progresser l'acteur projet dans sa capacité à ré-estimer le reste à faire :

1) les avancements physiques peuvent gagner en précision ;
2) ce qui permet de rendre plus fiables les dates de fin de tâche et les coûts réels de projet ;
3) et donc en conséquence, génère moins de désorganisation dans l'ensemble des travaux en aval de la tâche considérée. ■

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

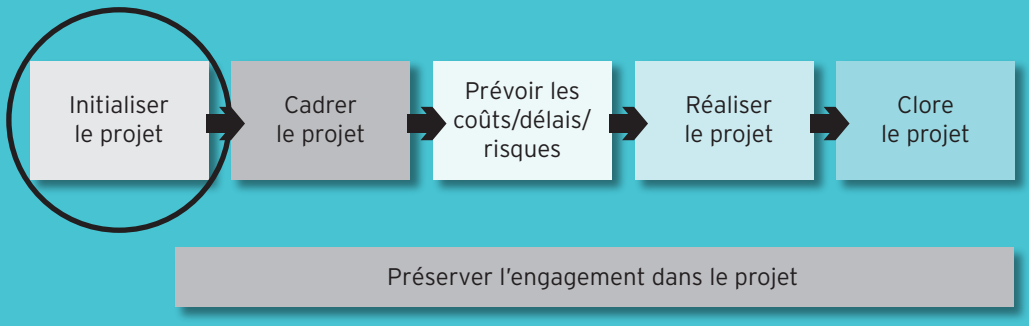
1 INITIALISER LE PROJET

Quand commence un projet ?

Il n'existe pas de règle incontournable pour définir ce qui provoque le démarrage du projet. Par contre, il est admis qu'un projet ne doit pas démarrer de manière floue et qu'il est nécessaire de créer un acte de naissance du projet. Cet acte de naissance est généralement appelé la fiche projet. Certaines organisations choisissent de faire démarrer le projet lors de l'établissement de la lettre de mission du chef de projet. Ces deux positions sont pertinentes, et elles marquent toutes les deux la nécessité de l'engagement fort d'un décideur interne, appelé dans cet ouvrage le commanditaire.

Cet acteur influent, relais du projet dans l'organisation, facilite le déroulement du projet au quotidien, en apportant un soutien, en faisant profiter le projet de ses relations, et en garantissant l'alignement permanent du projet sur les objectifs de l'organisation (c'est pourquoi on l'appelle parfois également le « sponsor » du projet).

L'obtention de l'engagement du commanditaire s'obtient par la clarification des enjeux du projet et des objectifs à atteindre, et par une première évaluation de son retour sur investissement.



Comment s'enchaînent les outils de l'initialisation ?

Le commanditaire du projet est finalement le premier acteur à apparaître dans le cycle du projet. Il va établir ou faire établir une fiche de projet, et nommer ou faire nommer un chef de projet.

DOSSIER 1

La lettre de mission du chef de projet formalise sa nomination et lui donne la légitimité indispensable pour fonctionner au sein de l'organisation.

Le chef de projet est conscient de ses responsabilités et possède une grande partie des compétences attendues décrites au sein de son organisation. Sa première mission est de réaliser le cahier des charges du projet, qui est un approfondissement de la fiche projet. En plus de cette formalisation, le diagramme de Kano permet de typer et de hiérarchiser les enjeux et les besoins à satisfaire.

Le chef de projet définit à ce stade une stratégie de réalisation du projet, en identifiant les phases de ce dernier (son cycle de vie) et les différents moments de validation (ses jalons).

Il mobilise les acteurs essentiels à ce titre, et prépare la réunion de lancement du projet, qui se réalise généralement une fois le cahier des charges validé.

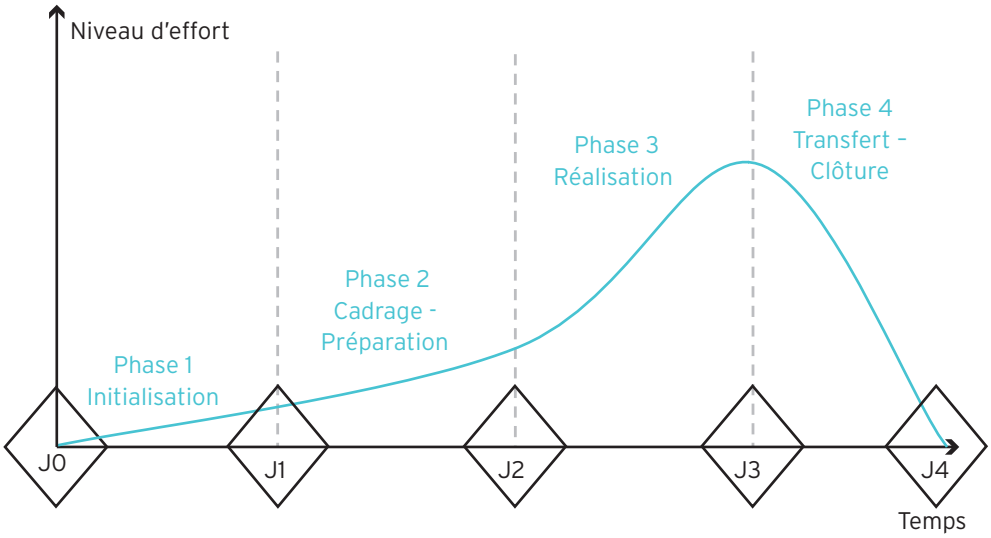
LES OUTILS

1 Le cycle de vie d'un projet 10
2 La fiche projet 14
3 Le cahier des charges 16
4 La lettre de mission du chef de projet 18
5 Estimation de la charge de travail du chef de projet 20
6 Les compétences attendues du chef de projet 22
7 Le jalon de projet 24
8 Le diagramme de Kano 28
9 La relation avec le commanditaire 30
10 Le cas d'affaire 32
11 La rentabilité du projet 34

OUTIL 1

Le cycle de vie d'un projet

SCHÉMATISATION DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET



Ce schéma est un exemple de cycle de vie simplifié, en 4 phases génériques. Les cycles de vie de projet comportent parfois 10 à 12 phases dans le cas de projets longs et complexes.

En résumé

Le **cycle de vie du projet** est défini par l'organisation qui abrite le projet. Il facilite la préparation initiale du projet en définissant par défaut les phases de son déroulement.

Il matérialise l'élaboration progressive du produit ou service au cours du déroulement du projet. Il structure les grands moments de rencontre entre le commanditaire et l'équipe de réalisation du projet.

Insight

*The **project lifecycle** is defined by the organization covering the project. It facilitates the initial preparation by defining the different project phases by default.*

It materializes the progressive elaboration of the product or service during the course of its production. It structures the key appointments between the project owner and the project team.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

› Fixer le premier niveau de planification du projet, en le découpant en grandes étapes, que l'on appelle phases.

› Capitaliser les meilleures pratiques de déroulement d'un projet et d'enchaînement de ses phases.

› Aligner tous les projets semblables sur un même déroulement, et en faciliter la surveillance par la direction.

Contexte

Au démarrage d'un projet, l'identification du cycle de vie est une activité clé. Le choix du cycle de vie conditionne la production des premières prévisions, à la fois en ce qui concerne les délais et les coûts.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Repérer la nature et les caractéristiques du projet à démarrer.

› Identifier s'il existe des cycles de vie de projet « standards » qui peuvent s'appliquer au projet : ils sont décrits dans les organisations dont le niveau de maturité en management de projet est avancé, mais il n'y a généralement pas de cycle de vie dans les organisations qui commencent à s'intéresser au management de projet. Certains cycles de vie sont définis dans des documents méthodologiques génériques (« cycle en V » de l'ingénierie système, « cycle en spirale » du Rapid Application Development, Scrum, STAGEGATE™).

› Appliquer, adapter ou créer le cycle de vie en respectant le formalisme suivant :

– Découper le projet en phases. Chaque phase est associée à une durée précise.

– Associer un jalon, représenté par un losange, à chaque fin de phase : le jalon définit des objectifs intermédiaires de projet et met en place un dispositif « anti-retour » : les décisions prises au jalon sont *a priori* irréversibles.

› Tester la facilité de compréhension du cycle de vie avec un candide, et ajuster si nécessaire les noms de phases pour qu'ils soient les plus explicites possibles.

› Faire valider le cycle de vie du projet par le commanditaire : il est particulièrement important qu'il repère à quels moments vous allez le solliciter pour le franchissement des jalons.

Le cycle de vie rythme la planification du projet en définissant les phases, les grands livrables attendus et les points de validation.

Méthodologie et conseils

Chaque phase du cycle de vie peut ensuite être détaillée en mentionnant les activités clés de la phase : à l'intérieur de chaque phase sont réalisés des lots de travaux (niveau global) et des tâches (niveau plus fin de détail). Ce vocabulaire peut varier d'une organisation à une autre, et il est important de le clarifier avec les parties prenantes du projet.

Mais le cycle de vie ne doit pas couvrir ce niveau de détail fin : il doit donner une vision globale du déroulement du projet, partageable facilement avec le commanditaire.

Avantages

- Le cycle de vie de projet est à la fois un outil de productivité du chef de projet et un outil de mise sous contrôle du projet.
- Il assure aussi la mise en cohérence du management des projets au niveau global de l'organisation.
- Il aide le chef de projet à anticiper et à préparer son projet.

Précautions à prendre

- Le choix du cycle de vie approprié est décisif au tout début du projet. Il doit être validé par la direction, et par des chefs de projet expérimentés.
- La mise en œuvre du cycle de vie est à faire de manière systématique, tout en conservant de la souplesse, pour s'adapter aux particularités inévitables de tout projet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 1 →

OUTIL 1

Le cycle de vie d'un projet

Comment être plus efficace ?

Le cycle de vie pour formaliser l'élaboration progressive du projet

L'enchaînement des phases permet de produire progressivement le résultat du projet, de manière de plus en plus concrète, et d'avancer ainsi dans un cycle d'abstraction :

- spécification du besoin, (le plus abstrait) ;
- conception de l'architecture de la solution pour satisfaire ce besoin ;
- conception de l'ensemble des éléments de la solution définitive ;
- spécification technique des éléments de la solution définitive ;
- élaboration de ces éléments (le plus concret) ;
- intégration et combinaison de ces éléments, effectués de manière concomitante avec les tests appropriés.

Les différentes phases proposées ci-dessus sont indiquées de manière générique. Elles sont généralement reprises de manière plus ou moins proche dans les cycles de vie existants.

Appliquer un cycle de vie à un projet

L'application d'un cycle de vie à un projet suit un processus en quatre étapes :

› Pour chaque phase du cycle de vie, vérifier la pertinence de son application et son niveau d'application (entre complet et réduit).

› Au sein de chaque phase : sélectionner les livrables clés qui conditionneront la réussite du projet. Focaliser le projet sur l'obtention de ces livrables.

› Analyser les compétences requises pour la réussite du projet et évaluer la capacité de l'organisation qui entreprend le projet à fournir ces compétences, soit par des ressources internes, soit par le recours à des compétences externes.

› Associer les critères d'acceptation du projet définis dans le cahier des charges aux différents jalons du cycle de vie. Cette étape est importante, dans la mesure où la tendance habituelle est de vérifier les critères d'acceptation du projet lors du dernier jalon. Or, il est pertinent de chercher à obtenir de vraies validations du projet dès les jalons intermédiaires, et de prouver au donneur d'ordre que l'équipe projet est bien en train de répondre à ses besoins.

CAS des « cycles en V » et des « cycles en W »

Le « cycle en V » est applicable dans les projets de développement de systèmes :

› système technologique complexe : avion, voiture, etc. ;

› système d'information.

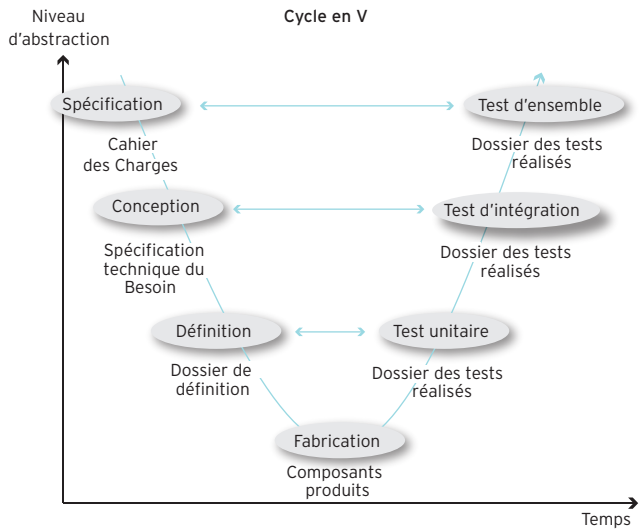
Il matérialise la progressivité de l'élaboration du projet, qui passe par des phases de plus en plus concrètes, jusqu'à la réalisation même des composants.

Il impose la création des dossiers de tests dès les phases amont de projet :

› les tests d'ensemble sont définis pendant la phase de spécification ;

› les tests d'intégration sont définis pendant la phase de conception ;

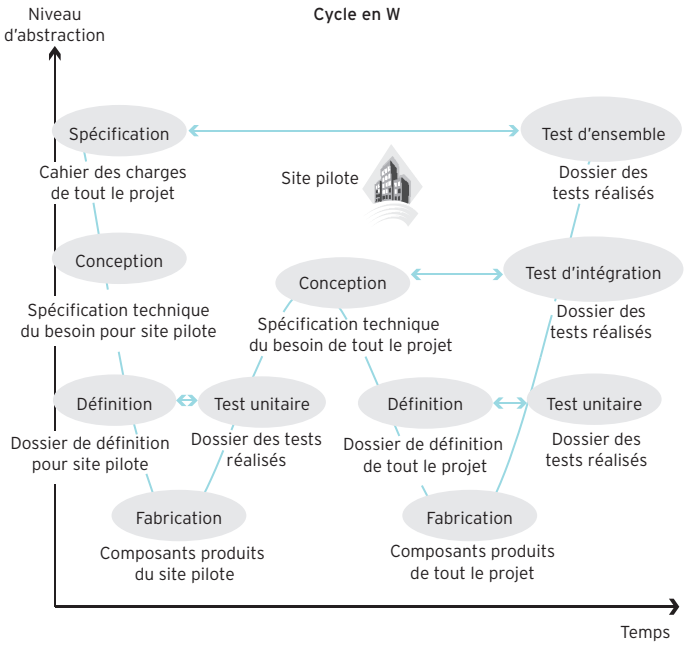
› les tests unitaires sont définis pendant la phase de définition.



Le « cycle en W » est applicable notamment dans les projets de développement de système d'information et dans les projets de réorganisation, dès qu'il y a volonté de s'assurer de la pertinence de la solution qui va être généralisée :

› un premier contenu partiel est réalisé puis testé sur un site pilote ;

› le retour d'expérience du site pilote définit les ajustements à appliquer sur le premier contenu réalisé, et permet d'affiner la définition du reste du projet. ■



© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

La fiche projet

VUE PANORAMIQUE SUR LE CONTENU D'UNE FICHE PROJET

Fiche projet

Finalité – Objectifs – Besoins à satisfaire

- Finalité du projet - Intérêt pour l'organisation
  - Adéquation à la stratégie de l'organisation
  - Retour sur investissement
- Produit, service attendu
  - Description des exigences et des objectifs mesurables majeurs
  - Définition des critères de succès correspondants
  - Hypothèses prises pour lancer le projet

Organisation

- Nom du chef de projet et niveau d'autorité
- Nom du commanditaire et de celui qui apposera la signature d'acceptation du projet

Contexte du projet

- Forces et faiblesses de l'organisation, menaces et opportunités
- Contraintes externes et contraintes internes
- Dépendances externes, telles que normes, licences, brevets
- Interfaces avec les autres parties intéressées dans l'organisation

Limites du projet

- Limites contractuelles fonctionnelles, géographiques et exclusions

Risques

- 3 à 5 risques immédiatement identifiables

Moyens alloués

- Budget
- Planning jalons

En résumé

La fiche projet constitue la carte d'identité du projet. Elle formalise l'acte de naissance du projet et en décrit les données structurantes.

Focalisée sur les besoins et les enjeux, elle est utilisée lors des prises de décision pour s'assurer du maintien de l'alignement du projet.

Synthétique, elle fixe le premier cadre de réflexion qui conduira à un futur document plus détaillé : le cahier des charges du projet.

Insight

The project charter constitutes the blue print of the project. It formalizes the starting point of the project and describes the structuring data.

Focused on the needs and the stakes, it is used in the decision making to assure the ongoing alignment of the project.

Synthetic, it defines the initial brainstorming framework which will lead to a more detailed document: the scope statement of the project.

OUTIL 2

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La fiche projet décrit l'ensemble des informations fondatrices du projet. Elle permet au chef de projet de disposer de points de repère pérennes pour :

- réaliser le développement détaillé du projet ;
- identifier les compétences requises ;
- mettre en marche le projet ;
- construire les dossiers d'aide à la décision en cours de réalisation ;
- préparer les comités de pilotage ;
- structurer les dossiers de validation des livrables produits.

Contexte

L'élaboration de la fiche projet intervient en début de projet. Elle est réalisée soit par le commanditaire du projet, soit par le chef de projet lui-même ayant reçu délégation du commanditaire. Elle est formellement validée par la direction de l'organisation qui entreprend le projet. La fiche projet sert de base à la communication initiale sur le projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1) Le commanditaire porteur du projet décide s'il prend la responsabilité de la rédaction de la fiche projet ou s'il fait appel à une tierce personne, qui pourrait être, par exemple, le chef de projet pressenti. Ce dernier devient alors responsable de l'élaboration de la fiche projet, la validation finale restant au niveau des dirigeants de l'organisation.

2) Le responsable identifie les acteurs clés de l'organisation, voire hors de l'organisation, qui peuvent apporter un éclairage pertinent sur le projet tel qu'imaginé. Il organise des réunions de travail, pluridisciplinaires et pluriculturelles.

3) Le responsable construit la fiche projet par itérations successives, en rédigeant chacun des comptes-rendus des réunions.

4) Le responsable organise un comité de relecture, constitué des dirigeants de l'organisation et de collaborateurs opérationnels directement concernés par les résultats attendus du projet.

5) Les différentes remarques issues du comité de relecture sont intégrées dans la fiche projet finale, qui peut être soumise pour approbation formelle à la direction de l'entreprise et va permettre le lancement officiel du projet.

Dans le registre de l'état civil des projets de l'entreprise, la fiche projet est le certificat de naissance.

Méthodologie et conseils

Le choix des personnes à impliquer dans les réunions de travail est capital : il convient de savoir sortir du cadre des collaborateurs habituellement impliqués. La compréhension et la vision initiale du responsable lui permettent de détecter les acteurs concernés au sens large par le résultat du projet.

Le comité de relecture est un dispositif important pour garantir la solidité de l'engagement des dirigeants de l'organisation sur le projet. ■

Avantages

- La fiche projet formalise le cadre de départ du projet pour garantir que la direction de l'organisation est d'accord avec l'intention du projet.
- Elle clarifie les données fondatrices du projet.

Précautions à prendre

- La fiche projet doit rester synthétique : entre une et quatre pages au maximum.
- Le chef de projet doit élargir le panel des personnes sollicitées pour garantir la pertinence du contenu de la fiche projet.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.